

# EMPRESARIZACION Y CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE NEGOCIO DE ORGANIZACIONES Y PRODUCTORES EN EL MUNICIPIO DE EL DORADO EN EL DEPARTAMENTO DEL META

Autor

Andrés Camilo Mahecha Dueñas

142002521

Director:

Gonzales Pulido, Angélica Sofía

Coordinadora consultorio empresarial

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
VILLACICENCIO

2015

## Contenido

INTRODUCCIÒN.....	6
PRESENTACIÒN.....	7
1.OBJETIVOS.....	9
1.1.    Objetivo general.....	9
1.2.    Objetivos específicos.....	9
2.    MARCOS DE REFERENCIA.....	10
2.1.    MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1  Indicice de pobreza multidimensional (IMP) por dimensiones.....	15
2.1.2  Principios de la teoría de taylor.....	17
2.1.3  Plan de negocio.....	18
2.1.4  Componentes de todo plan de negocio.....	19
2.2.    MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.3  MARCO NORMATIVO.....	23
2.4.    MARCO GEOGRÁFICO.....	26
2.4.1.  Macrolocalización.....	27
2.4.2.  Microlocalización.....	29
3.    METODOLOGÍA.....	31
3.1.    Tipo de investigación.....	31
3.2.    Instrumentos para la recolección y análisis de datos.....	31
3.3.    Poblaciòn Objetivo.....	31
4.    PRODUCTO.....	35
4.1    Recolección, almacenamiento y análisis de datos para la realización de las caracterizaciones.....	35
4.1.1  Fortalecimiento empresarial y capacitación a las organizaciones y unidades productivas.....	36
4.1.2  Finalización de los planes y perfiles de negocio y sus posibles mercados.....	44
5.    HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.....	47
6.    CONCLUSIONES.....	54

7.	REFERENCIAS.....	55
8.	ANEXOS.....	57

### **Lista de tablas**

Tabla 1: Hectáreas abandonadas en municipios del Meta 1997-2007 .....	12
Tabla 2: Índice de pobreza multidimensional (IPM) del municipio de El Dorado.....	14
Tabla 3: Índice de pobreza multidimensional (IPM) municipio de El Dorado por zonas.....	15
Tabla 4: Índice educativo del Dorado.....	15
Tabla 5: Índice laboral del Dorado.....	16
Tabla 6: Índice de salud del Dorado.....	16
Tabla 7: Normas, Leyes y resoluciones relacionadas al proyecto.....	23
Tabla 8: Caracterización por municipios .....	32
Tabla 9: Asociaciones del municipio del Dorado.....	33
Tabla 10: Asociaciones caracterizadas.....	34
Tabla 11: Datos Legales de la organizacion.....	37
Tabla 12: Datos administrativos.....	38
Tabla 13: Servicios de las asociaciones.....	39
Tabla 14: Modelo estado de costos.....	40
Tabla 15: Mercadeo de la asociación I.....	41
Tabla 16: Mercadeo de la asociación II.....	43
Tabla 17: Hallazgos y recomendaciones.....	47

## **Lista de figuras**

Figura 1: Índice de vulnerabilidad.....	13
Figura 2: localización geográfica de Colombia.....	26
Figura 3: macro localización del departamento del Meta.....	27
Figura 4: micro localización del municipio del Dorado.....	29
Figura 5: vista aérea del municipio del Dorado.....	30

## **Introducción**

Debido a la demanda de alimentos y las dificultades para suplirla en la ciudad de Bogotá, y la inminente problemática que tendrá en un par de años, la alcaldía de Bogotá y su programa de gobierno, Bogotá humana, han desarrollado un plan de sostenimiento alimenticio, el cual consiste en el fortalecimiento administrativo y contable de las organizaciones que abastecen esta ciudad y que se encuentran cerca del área de influencia, con el fin de que estas puedan estar organizadas administrativa y contablemente y estén en la capacidad de comercializar sus productos directamente con los comerciantes y dueños de las bodegas de la plaza mayor de Bogotá. Esta dinámica garantiza una demanda creciente y una oferta de productos de excelente calidad, en donde comerciantes como campesinos saldrán ganando, por que evitarán la intermediación, así el agricultor recibirá lo justo por sus cosechas, y sus productos llegarán muchos más económicos a la canasta familiar de la ciudad de Bogotá.

Para desarrollar este programa de gobierno, con las asociaciones de pequeños y medianos productores del departamento del Meta, se estableció un convenio administrativo con la Universidad de los Llanos, que contó con el apoyo del Consultorio Empresarial de esta universidad. El compromiso pactado se dio en desarrollar procesos de acompañamiento para las capacitaciones de empresarización y producción en los municipios de san Juan de Arama, Cubarral, Granada, El Dorado, Fuente de Oro, Acacias, Guamal, Lejanías y Villavicencio, con el fin de desarrollar planes y perfiles de negocios para sus respectivas asociaciones.

Entre las asociaciones que pertenecen al municipio del Dorado, solo cuatro tuvieron el perfil para poder emprender con el proyecto de la alcaldía de Bogotá, estas cuatro asociaciones son: Asprolame, Asofrud, Asprocado y Asproapiar, las cuales al culminar los objetivos específicos planeados, se llegó a la creación de los perfiles y planes de negocios.

En el desarrollo de los perfiles y planes de negocio estuvo al frente un equipo de profesionales (profesores) y egresados de la Universidad de los Llanos de diferentes carreras, con el acompañamiento del consultorio empresarial de la universidad y el apoyo de estudiantes de proyección social del dicho consultorio.

## **Presentación**

Actualmente el departamento del Meta juega un rol importante en el marco de seguridad alimentaria para la ciudad de Bogotá, colocándose como uno de los principales abastecedores del mercado capitalino junto a departamentos como Boyacá, Cundinamarca y Tolima. Los principales productos que el Meta ofrece a la capital son la leche y derivados, huevos, pollo, carne de res y vísceras, plátano, frutales, arroz, panela, yuca, cacao y sus derivados y café de origen, todos estos incluidos en la dieta habitual de los bogotanos. La contraprestación del Distrito Capital al abastecimiento que garantizarán estos cuatro departamentos en la capital del país es su compromiso de brindar apoyo técnico y logístico a los productores, facilitar el acceso a la información para conocer los requerimientos de productores y consumidores y ante todo firmar los compromisos de compra de los productos para un lapso de por lo menos cuatro años. Así las regiones cercanas a Bogotá podrán iniciar procesos de agro industrialización para dar valor agregado a las materias primas y asegurar la comercialización en Bogotá, para así dinamizar las economías agrícolas del departamento del Meta, generando más empleo.

Dado este panorama la Universidad de los Llanos se integra a la estrategia de seguridad alimentaria del distrito, presentando una propuesta empresarial para preparar planes de negocio y formación en empresarización de las organizaciones rurales y sus unidades productivas agropecuarias en el departamento del Meta; asociando tanto pequeños como medianos productores, localizados en nueve municipios del departamento (Acacias, Guamal, El Dorado, Cubarral, Fuente de oro, Granada, Lejanías, San Juan de Arama, y Villavicencio) y su vinculación al proceso concertado de empresarización de la oferta agrícola, pecuaria, avicultura y piscícola.

La propuesta contempla 4 momentos para el desarrollo del proyecto, en el primer momento se realizó un análisis estratégico situacional y caracterización de las actuales organizaciones, que permitió identificar la oferta de productos y preparar un plan de negocio para la organización; un segundo momento, en el que se desarrolló el fortalecimiento empresarial y capacitación a las organizaciones y unidades productivas que la conforman y que

puedan ir ejecutando el plan de negocio; un tercer momento, en el cual, se efectuó acompañamientos y seguimientos empresariales al plan de negocio de cada una de las organizaciones; un cuarto momento, que será transversal a las anteriores y que se iniciará en los primeros meses de la ejecución del proyecto hacia la identificación de aliados estratégicos para la negociación de los productos con una visión gana-gana, empezando por la red comercio del suroriente de Bogotá.

El municipio de el Dorado que fue incluido en este proyecto, participa en la economía del departamento con la producción agropecuaria, representada en sus cultivos como: cítricos, cacao, maracuyá, aguacate, lulo, plátano, piscicultura avicultura y ganadería. Como se mencionó antes estos productos se encuentran incluidos en la dieta de los bogotanos.

Para ello se estableció una articulación que facilitó la transferencia de conocimientos, capacidades y competencias para orientar el establecimiento de unidades productivas sostenibles y estables que no solo aseguren la generación de ingresos de los ciudadanos vinculados a estos procesos, sino que permitió la generación de valor, que se traduzcan en una mayor productividad y eficiencia en la cadena de abastecimiento alimentario mejorando la soberanía y la seguridad alimentaria.



## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo general**

Desarrollar procesos de empresarización con organizaciones de pequeños y medianos productores localizados en el municipio de el Dorado en el departamento del Meta.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar a pequeños y medianos productores del municipio del Dorado
- Fortalecer las capacidades de las organizaciones a través de acciones de formación tendientes a la empresarización en el área contable.
- Diseñar estrategias para la formación en manejo de costos para las organizaciones.
- Implementar la asociatividad en las organizaciones productoras y comercializadoras de bienes agroalimentarios.
- Formular planes y perfiles de negocios para las organizaciones.

## **2. Marcos de referencia**

### **2.1 Marco teórico**

Según el ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2012) “la historia económica de Colombia ha estado íntimamente ligada al desarrollo y crecimiento de las actividades agropecuaria y rural” (párr. 2).

Este argumento significa que ni siquiera frente al proceso de industrialización y tercerización operado a lo largo de los últimos años, el agro ha dejado de ser elemento fundamental de nuestra economía. Al contrario, por su contribución a la producción de alimentos, abastecimiento de materias primas, generación de empleo y de divisas, y a sus eslabonamientos con otros sectores en función de las cadenas agro-alimentarias, el agro ha desempeñado papel preponderante en el crecimiento económico del país.

Según Forero (2003),

Colombia figura entre los países en que la participación del trabajo asalariado, en la agricultura, es mayor que la de la mano de obra familiar; sin embargo, la producción familiar agrícola es más importante que la capitalista; sucede que los campesinos contratan, en niveles altamente significativos jornaleros para muchas de las labores en su finca, de manera que la relación entre mano de obra asalariada y familiar subvalora la participación de la economía familiar. (p.3)

Es más, hoy existe pleno consenso sobre la importancia estratégica del sector desde el punto de vista económico, social y político para garantizar un mayor bienestar, y la convivencia pacífica de la población. Pese a la crisis que lo ha afectado en los últimos años, producto de diversos factores y circunstancias de orden interno y externo incluyendo la inseguridad en el campo, el sector agropecuario y rural seguirá siendo responsable de una parte importante del futuro de Colombia. Para su desarrollo se requiere comprometer significativos recursos públicos y privados orientados a mejorar la empresarización del sector agropecuario.

Sin embargo, en un país como Colombia debemos tener en cuenta el posible conflicto entre la productividad, la viabilidad y sostenibilidad económica, ambiental y social en razón a que la productividad depende directamente de la competencia sin distorsiones y las políticas del gobierno limitan la competencia, aun sin tener la intención de hacerlo, razón por la cual el crecimiento se reduce y en algunos casos se detiene. Nuestra productividad no debe estar solamente diseñada para su incremento en áreas y volúmenes, sino para la reducción progresiva

en los costos de producción satisfaciendo la demanda interna y externa, preservando la integridad ecológica y la capacidad productiva de los recursos naturales y mejorar la calidad ambiental de estos procesos.

Desde el punto de vista demográfico, y de acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con base en el censo de 2005, la población del territorio a 2008 era de 835.461 habitantes, de los cuales el 74% (618.139) se ubicaban en las cabeceras, mientras que el 26% (217.322) en las zonas rurales. La distribución por género era prácticamente equitativa, pues las mujeres representaban el 49,7% (414.958) y los hombres el 50,3% (420.503). la pirámide poblacional mostró en ese momento una distribución similar a la del total nacional, con bases anchas, reflejando una concentración en personas menores de 20 años, lo que a futuro representará retos de atención en materia laboral y educativa; y, una altura angosta, producto de una baja población adulta.

Con lo anterior, es de anotar la relevancia que cobran las áreas rurales a nuestro país no solamente por la producción de los alimentos sino por los empleos que generan, que si bien no son tecnificados, contribuyen a los ingresos de una parte de la población. Pese a su importancia a lo largo de la historia se evidencia la desprotección y el azote por parte del conflicto armado, este último en parte ha captado el protagonismo de los numerosos problemas que enfrentan los campesinos. A continuación un cuadro de hectáreas abandonadas en el Meta tomado del documento de los objetivos del milenio.

Tabla 3: Hectáreas abandonadas en municipios del Meta 1997-2007

CUADRO 1 HECTAREAS ABANDONADAS EN MUNICIPIOS DEL META 1997 - 2007			
TERRITORIO	HECTÁREAS ABANDONADAS POR LA INCIDENCIA DE OTROS GRUPOS PARAMILITARES	HECTÁREAS ABANDONADAS POR LA INCIDENCIA DE OTROS GRUPOS ARMADOS	TOTAL HECTÁREAS ABANDONADAS
META	20.286	110.817	131.103
Villavicencio	603,84	5.635,04	6.238,88
Acacías	809,04	534,61	1.343,65
Cubarral			0,00
El Calvario	15,00	150,00	165,00
El Dorado	115,92	15,01	130,93
Fuente De Oro	4,00	6.366,00	6.370,00
Granada	294,03	555,80	849,83
Guamal	180,01		180,01
Lejanías	188,03	2.380,16	2.568,19
San Juan De Arama	484,84	4.788,36	5.273,20

Fuente: Documento desarrollo para la inclusión social en áreas rurales.

La población rural de nuestro país es vulnerable en varios aspectos, los cuales los menciona en el informe denominado “Colombia razones para la esperanza” del programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD) (2011, que presenta las siguientes condiciones de vulnerabilidad:

- Por capital humano (tasa de alfabetización y personas en edad de trabajar por hogar).
- Por capacidad institucional (capacidad administrativa y desempeño fiscal).
- Por presencia de conflicto (homicidios, masacres, número de desplazados, número de víctimas de violencia política y área de cultivos de coca).
- Por rasgos sociodemográficos (promedio de miembros del hogar, porcentaje de hogares con jefatura femenina, número promedio de adultos mayores de 64 años por hogar y número promedio de niños menores de 5 años por hogar).
- Ambiental (índice de vulnerabilidad climática).
- Por capacidad económica (gini de tierras e índice de ingresos).(p.11)

Los resultados señalan que los municipios más rurales son a su vez los de mayor vulnerabilidad y más importante aún, la dimensión ambiental presenta la brecha más pronunciada, seguida de la capacidad institucional (Figura 1).

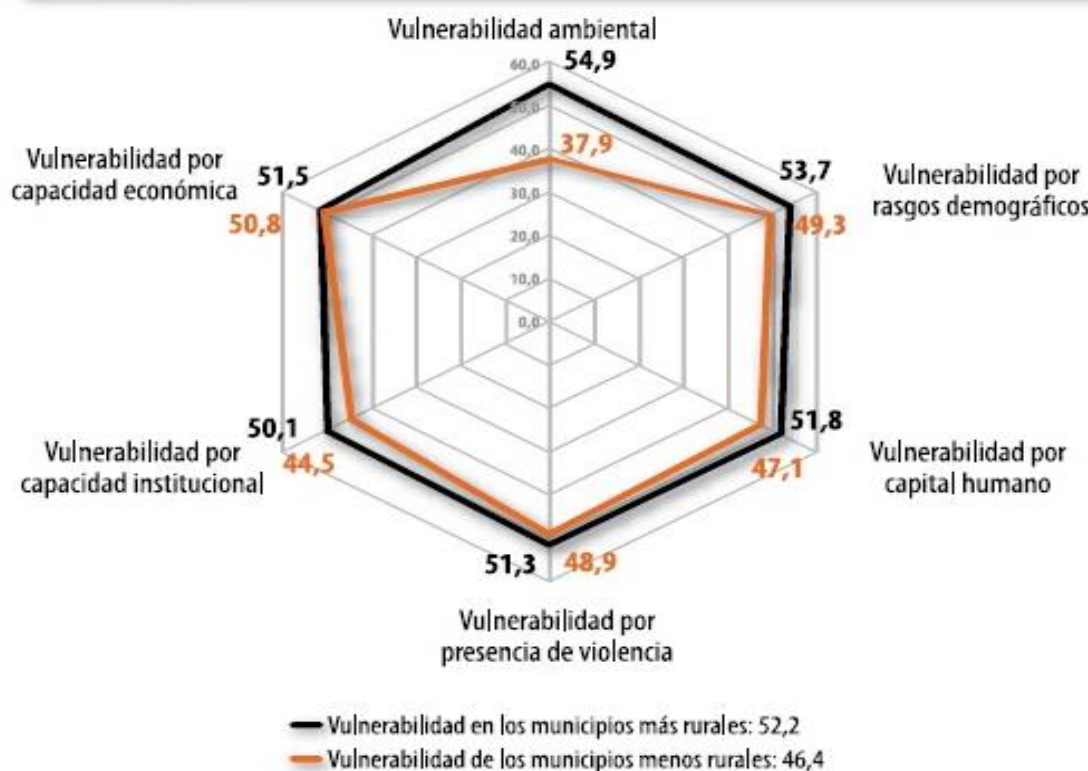


Figura 1. Índice de vulnerabilidad. Fuente: cálculos índice de derechos Humanos (INDH) 2011

La economía del departamento del Meta se basa principalmente en la agricultura, la ganadería, el comercio y la industria. Los principales cultivos son el arroz, palma africana, plátano, maíz, además de los de cacao, cítricos y otros frutales. La piscicultura es otro factor económico importante en este departamento; de los ríos y estanques artificiales se obtiene una aceptable pesca de bagres, blanquillo, bocachico y cachama.

Hay extracción de petróleo y gas en pequeña escala en los campos de Apiay y Castilla. La industria del departamento se ocupa principalmente en la elaboración de bebidas, extracción y

refinación de aceite de palma, trilla de arroz, así como, actividad metalmecánica y de productos para construcción.

Según Merlano (2004) “El dinamismo del desarrollo agropecuario ha impulsado la industria y el comercio, lo que ha hecho de Villavicencio y municipios aledaños, el eje de la economía de la Orinoquia colombiana”. (p.127).

Por tal razón, la alcaldía de Bogotá, inició el proyecto de empresarización con los municipios del departamento del Meta, y comenzó con el estudio de los datos del censo del 2005 del dane, el cual valora 5 dimensiones y 15 indicadores, para dar con la pobreza multidimensional, el municipio El Dorado presenta un 57,64% de incidencia de pobreza lo cual indica que su vulnerabilidad en el acceso a educación, salud, analfabetismo y demás factores que se evalúan en el ipm es pésima y en muchas ocasiones es nula ya que está por debajo de la línea de imp la cual es del 33%, según muestra la siguiente tabla.

Tabla 4: Índice de pobreza multidimensional (IPM) del municipio de El Dorado

Cód. Dpto.	Dpto.	Código municipio	Municipio	Población censo 2005	Población pobre por ipm	Incidencia (h)	
50	Meta	50270	El Dorado	3.168	1826	57,64	

Fuente: Datos del censo 2005

También se puede evidenciar en la siguiente tabla, que es mayor el porcentaje de incidencia en las zonas rurales del municipio del Dorado que en las zonas urbanas.

Tabla 3: Índice de pobreza multidimensional (IPM) municipio de El Dorado por zonas

Cód. dpto.	Dpto.	Cód. municipio	Municipio	Zona urbana			Zona rural		
				Población urbana a muestra censal 2005	Población urbana pobre por imp	Incidencia1	Población rural muestra censal 2005	Población rural pobre por imp	Incidencia2
50	Meta	50270	El Dorado	1.300	669	51,5%	1.868	1.157	61,9%

Fuente: cálculo dnp-pscv con datos del censo 2005

### 2.1.1 Índice de pobreza multidimensional (IPM) por dimensiones.

Para comprender la competitividad laboral del municipio de el Dorado frente a otros municipios del departamento del Meta, fue necesario conocer los diferentes índices de pobreza multidimensional, con el que se evidenció las falencias y fortalezas que se debían abordar, para el cumplimiento de las condiciones en el proyecto de Bogotá Humana.

**Educación:** en el municipio de El Dorado pertenecen alrededor de 802 hogares de los cuales el 82.5% tienen un nivel mínimo de educación, en este caso la primaria, y un analfabetismo del 19.8% lo que indica que la población el nivel educativo es mínimo, aunque si se toma de referencia para los demás municipios del departamento del Meta, está en un escalafón intermedio.

Tabla 4: Índice educativo del Dorado

Cód. depto.	Dpto.	Cód. municipio	Municipio	Número de hogares	Bajo logro educativo		Analfabetismo	
					%	Hogares	%	hogares
50	Meta	50270	El Dorado	802	82,54%	662	19,83%	159

Fuente: cálculo dnp –pscv con datos del censo 2005

**Trabajo:** en el ámbito laboral, el municipio de El Dorado tiene un porcentaje del 99.5% en empleo informal y un 4.7% en trabajo infantil, estos datos muestran que la población dedica su trabajo al desarrollo de actividades como la agricultura informal, que se remunera mediante jornales.

Tabla 5: Índice laboral del Dorado

Cód. depto.	Dpto.	Código municipio	Municipio	Número de hogares	Trabajo infantil		Empleo informal	
					%	hogares	%	Hogares
50	Meta	50270	El Dorado	802	4,36%	35	99,50%	798

Fuente: cálculo dnp –spscv con datos del censo 2005

**Salud:** el índice de pobreza multidimensional, nos indica que el municipio de El Dorado tiene una cobertura del 80.01% de ciudadanos asegurados en los procesos de bienestar y salud. Este municipio, logrado establecer una buena cobertura de salud, y para que puedan estar al 100% tendrán que trabajar en las veredas aledañas del municipio ya que en estas zonas están la mayoría de personas sin aseguramiento en salud.

Tabla 6: Índice de salud del Dorado

Cód. depto.	Dpto.	Código municipio	Municipio	Número de hogares	Sin aseguramiento en salud		Barreras en el acceso del servicio de salud	
					%	Hogares	%	Hogares
50	Meta	50270	El Dorado	802	19,08%	153	2,49%	20

Fuente: cálculo dnp –spscv con datos del censo 2005

El análisis de las condiciones del municipio de el Dorado mediante el IMP se buscó un mecanismo que ayudó a la eficiencia de la producción, disminuyendo los costos como lo plantea la teoría de la Administración científica de Taylor (2005) “busca la eficiencia en la producción para disminuir costos y hacer más alta la remuneración para mayor productividad como lo evidencian los cuatro principios de Taylor” (p.12).



Esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano, mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrono se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrono pueden generar ganancias para el empleado, las causas de una baja productividad radican en ausencia de una forma adecuada de administración, algunas de las características de la administración de iniciativa- incentivo son motivar al empleado para que haga uso de sus mejores esfuerzos; al ofrecer incentivos podemos aumentar la productividad, las formas de hacer las tareas sistematizadas y no están de acuerdo en transmitir el conocimiento en forma de información.

### **2.1.2 Principios de la teoría de Taylor aplicados al proyecto.**

- **Organización científica del trabajo:** lo importante es enfocar a los campesinos hacia el desarrollo de un cambio de actitud y mentalidad, que les permita obtener resultados a corto, mediano, y largo plazo. los productores tienen que definir las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta los tiempos, las demoras, los movimientos, las operaciones responsables y las herramientas necesarias para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en todo el proceso de producción y distribución.
- **Principio de selección y entrenamiento del trabajador:** realizar un acompañamiento a 1200 productores rurales (pequeños y medianos), localizados en los nueve (9) municipios de Acacias, Guamal, El Dorado, Cubarral, Fuentedeoro, Granada, Lejanías, San Juan de Arama, y Villavicencio del departamento del Meta.

Este acompañamiento consiste en realizar capacitaciones en cuanto a mejoramiento de las técnicas de siembra y asistencia para los cultivos, técnicas de producción agropecuaria y además de esto velar porque se manejen buenas prácticas de manejo con el apoyo de los ingenieros agrónomos y los veterinarios zootecnistas del presente proyecto, también se cuenta con capacitación para los productores en los temas de empresarización de la oferta agropecuaria, estructura de costos y estructura de

comercialización de los productos, para lograr que se lleven las cuentas con la contabilidad adecuada y el debido control financiero; que haya una sana administración, con criterios técnicos en sentido estricto, y que se mejore la eficiencia y la productividad.

- **Principio de cooperación:** en el cual todas las partes que participen en el proceso tengan una ganancia, en el caso de los campesinos mejorar la productividad y poder llevar sus productos a la capital del país, para la universidad es la satisfacción de ayudar a que varios municipios del departamento del Meta realicen empresarización de la oferta agropecuaria.

Para las asociaciones poder organizar a los diferentes productores y formalizar las unidades productivas como un solo mercado, para tener mayor peso a la hora negociar los productos, en cuanto a la colaboración de la alcaldía de Bogotá, sacar provecho para abastecer una población y satisfacer las necesidades de consumo interno.

### **2.1.3 Plan de negocio**

Stutely (2000) afirma: “Un plan de negocio es un documento escrito, preparado por el empresario muchas veces, que estudia en detalle todas las facetas de oportunidad de negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto” (p.32).

Para Varela (2001) “El plan de negocio se prepara cuidadosamente y con realismo tanto por razones internas como externas”.

Las razones internas más importantes que justifican la elaboración del plan son:

- Permite hacer una evaluación real del potencial de la oportunidad de negocio.
- Determina las variables críticas del negocio, o sea aquellas cuyas fluctuaciones podría afectar sustancialmente el proyecto.
- Determina las variables que exige control permanente
- Permite identificar supuestos fatales para el éxito del negocio
- Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación de proyecto
- Permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad.
- Establece un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permite evaluar el desarrollo del plan estratégico.

- Entrega al empresario el primer presupuesto y con ello la primera herramienta administrativa de la empresa.
- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle todas las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en esas áreas.
- Evalúa el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en donde operará.
- Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Define los requerimientos de recursos de todo tipo en un panorama de tiempo y de las formas de consecución de ellos.
- Muestra la capacidad empresarial del empresario. (p. 162)

#### **2.1.4 Componentes de todo Plan de negocios.**

Según Taylor (1998)

Todo análisis de mercado tiene como objetivo central determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: La existencia real de clientes con pedidos para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez del mecanismo de mercado y venta previstos la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas y etc. Este análisis de mercado incluye, claro está en análisis del entorno y comercial, en el cual se va a mover el nuevo negocio. (p.43)

Análisis Técnico: tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos productores de materias primas equipos tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materia prima e insumos y servicio distribución de planta de equipos requerimientos de capacidad de recursos humanos, etc. En resumen debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.

Análisis administrativo: tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que el negocio exige las estructuras y los estilos de dirección

los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, claro está la posibilidad de contar con todos estos elementos.

**Análisis legal y social:** Define la posibilidad legal y social que existe para que el negocio establezca y opere temas como permisos reglamentaciones leyes, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad para cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.

**Análisis económico:** Determina las características económicas del proyecto; para ello hay una necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad los puntos de equilibrio contable, y económico y determinar la posibilidad que al vender el producto al precio establecido el negocio deje un excedente adecuado.

**Análisis financiero:** tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, la fuente y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

**Análisis de riesgos e intangibles:** trata de analizar los efectos que cambios potenciales en las variables básicas del proyecto puede generar en sus indicadores de factibilidad; igualmente analiza al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores y determina que dificultades pueden crear aquella en el futuro del negocio.

## **2.2 Marco conceptual**

En el desarrollo de este proyecto se analizaron diferentes conceptos, los cuales fueron indispensables y no negociables a la hora de realizar el proyecto.

El concepto de asociación según García (2011) “Una asociación es una entidad, con personalidad jurídica, formada por un conjunto de asociados o socios, para la persecución de un fin de forma estable sin ánimo de lucro y con una gestión democrática” (Pág 74). El establecimiento de una asociación como estructura empresarial es indispensable para iniciar el proyecto, porque se constituye en un requisito para la comercialización de productos.

También era imprescindible actuar como asociación, para tener la calidad de productor y oferente de un mercado y apostar por procesos de calidad, suplir la demanda de grandes cantidades y en forma constante aquellos productos.

El paso a seguir fue la planeación y ejecución de procesos de capacitación, entendida según Siliceo (2004) “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador” (p.25). El proceso de capacitación se desarrolló durante el proyecto, estas actividades se realizaron en la Universidad de los Llanos y en los respectivos municipios, en donde los campesinos participaban en talleres y ejercicios de costos y contabilidad básica que contribuían en su conocimiento para, iniciar un cambio financiero-administrativo de cada unidad productiva y cada asociación.

En estas capacitaciones la mayoría de los campesinos y socios, no tenían claro el valor real del costo de sus producciones, y por tanto tenía mal presupuestado el valor de venta de sus productos, mediante estas capacitaciones se explicó que según Ávila (2004) “el costo de producción es el valor de los factores de producción empleados en la elaboración de los bienes y servicios”(Pág.153) se tomaban absolutamente todos los valores de fumigación, siembra, cosecha, poscosecha, mano de obra, y costos indirectos para la toma real del costo de producción.

Al tener claro el costo de producción y el precio de venta, se realizó un proceso de fortalecimiento empresarial, el cual consiste en estrategias dirigidas al aumento de las capacidades de la empresa, para desarrollar una mejor respuesta con las demandas del mercado,

permitiendo obtener resultados a corto y media plazo de rentabilidad, calidad, compromiso social y el cuidado del medio ambiente.

Para trabajar acciones de marketing en las asocianes se les explicó a los asociados que el plan de mercadeo describe las características del producto que se llevará al mercado; identifica los clientes y sus preferencias; analiza la estructura de mercado al que se va a enfrentar y por su puesto reconoce al competidor; la manera como la alianza le permitirá definir precios a mediano plazo, para generar una estabilidad en su flujo de caja; las estrategias de comunicación y publicidad para hacer visible el producto; predicción de ventas; empaque y distribución del producto.

Con los conceptos anteriores, se permitió dar a conocer que el proyecto cobija a todo el eje embrujo llanero que corresponde a los (9) municipios del departamento del Meta: Acacias, Guamal, El Dorado, Cubarral, Fuentedeoro, Granada, Lejanías, San Juan de Arama, y Villavicencio.

Además, de capacitarlos y trabajar conjuntamente para el fortalecimiento administrativo, financiero y contable de la asociación, se les brindó un plan de negocio materializado en un escrito que define claramente los objetivos del proyecto y los métodos que se usaron para alcanzar los objetivos. De igual manera, representó el trabajo de los pasantes de proyección social y los profesionales del Consultorio Empresarial, de la universidad participante en el proyecto.

### 2.3 Marco normativo

Para el desarrollo de este proyecto se analizaron algunas leyes y normas que se constituyeron en un marco para su soporte. A continuación se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 7: Normas, Leyes y Resoluciones relacionadas al proyecto

<b>Ley o norma</b>	<b>Objeto de la Ley o norma</b>
<b>Ley 81 de 1988</b>	Por la cual se reestructura el ministerio de desarrollo económico, se determinan las funciones de sus dependencias, se deroga el decreto legislativo no. 0177 del 1°. De febrero de 1956, se dictan normas relativas a los contratos de fabricación y ensamble de vehículos automotores y a la política de precios y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 41 de 1993</b>	Por la cual organiza el subsector de adecuación en tierras y se establecen sus funciones.
<b>Ley 139 de 1994</b>	Por la cual se crea el certificado de incentivo forestal y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 141 de 1994</b>	Por la cual se crean el fondo nacional de regalías, la comisión nacional de regalías, se regula el derecho del estado a percibir regalías por la explotación de recursos naturales no renovables, se establecen las reglas para su liquidación y distribución y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 160 de 1994</b>	Por la cual se crea el sistema nacional de reforma agraria y desarrollo rural campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el instituto colombiano de la reforma agraria y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 607 de 2000</b>	Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las unidades municipales de asistencia técnica agropecuaria, umata, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el sistema nacional de ciencia y tecnología
<b>Ley 811 de 2003</b>	Por medio de la cual se modifica la ley 101 de 1993, se crean las

	organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las sociedades agrarias de transformación, sat, y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 1448 de 2011</b>	Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 1561 de 2012</b>	Por la cual se establece un proceso verbal especial para otorgar títulos de propiedad al poseedor material de bienes inmuebles urbanos y rurales de pequeña entidad económica, sanear la falsa tradición y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto no. 2001 de 2013</b>	Por el cual se crea la comisión intersectorial de insumos agrícolas y pecuarios.
<b>Decreto no. 1987 de 2013</b>	Por el cual se organiza el sistema de coordinación de actividades públicas, privadas y de inclusión social para el cumplimiento del pacto nacional por el agro y el desarrollo rural
<b>Decreto no. 126 de 2011</b>	Por medio del cual se adoptan medidas en materia de riesgos, seguro agropecuario y crédito agropecuario, para atender la situación de emergencia económica, social y ecológica por grave calamidad pública declarada en el territorio colombiano e impedir la extensión de sus efectos.
<b>Decreto no. 2980 de 2004</b>	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 607 de 2000, en lo relativo a la asociación de municipios para la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural, mediante la creación de centros provinciales de gestión agro empresarial y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto no. 2980 de 2004</b>	Por el cual se amplían los beneficios del programa nacional de reactivación agropecuaria – pran a los pequeños productores beneficiarios de



	reforma agraria – ley 160 de 1994, con cartera vencida a favor de las entidades financieras
<b>Resolución número 00074 de 2002 (abril 4)</b>	Por la cual se establece el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos. el ministro de agricultura y desarrollo rural, en ejercicio de facultades constitucionales y legales, en especial las que le confiere los artículos 6°, numerales 1 y 3 numeral 17, del decreto número 2478 de 1999
<b>Decreto no. 3800 de 2006</b>	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 811 de 2003 modificatoria de la ley 101 de 1993, sobre organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal y acuícola.

Fuente: Elaboración propia del autor.

## 2.4 Marco geográfico



*Figura 2. Localización geográfica de Colombia.* Fuente: Google Maps

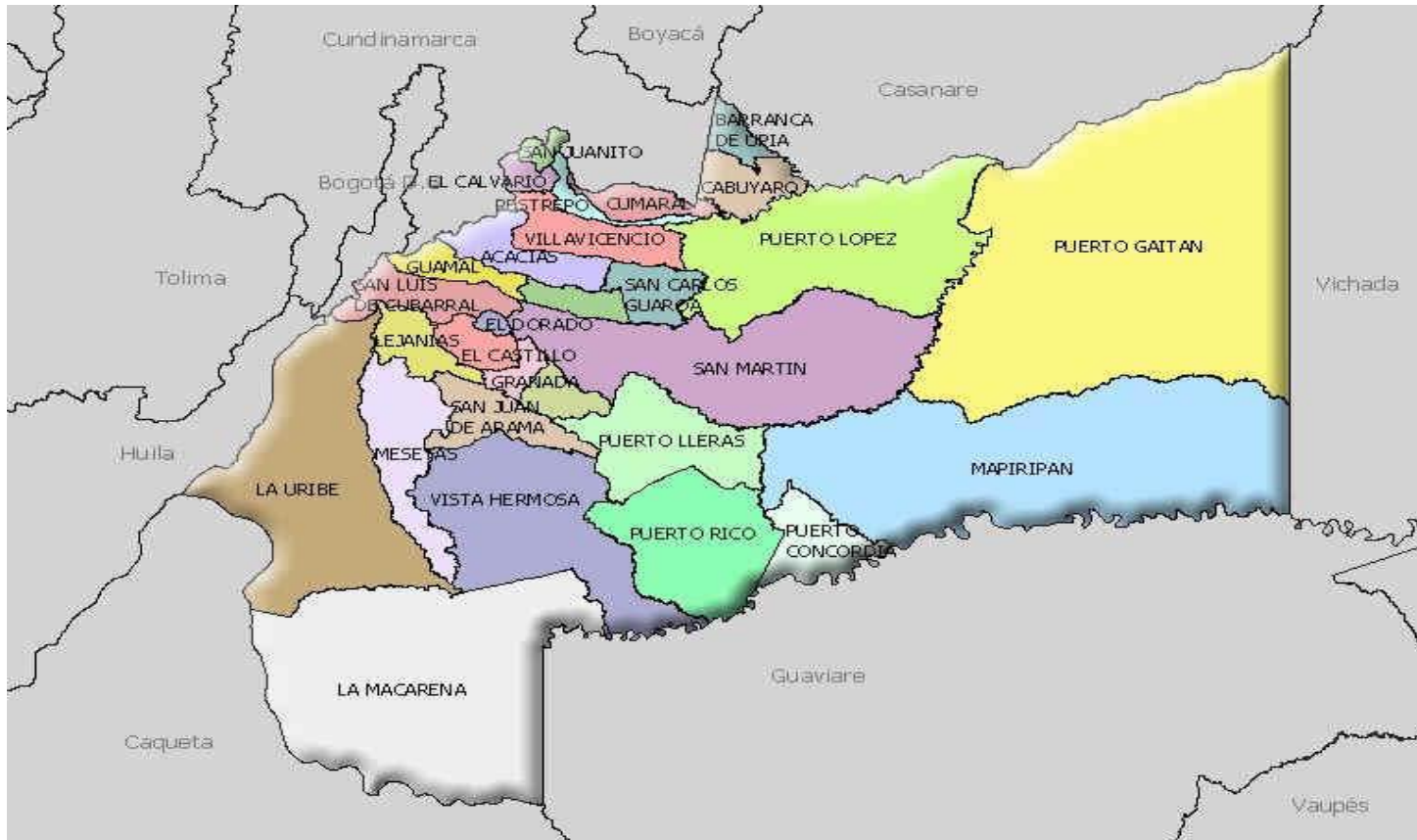
Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, porque esta ubicada entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Además, posee amplias costas sobre los océanos atlántico y pacífico. Está cruzada de norte a sur por el principal sistema montañoso, los andes.

Los andes se inician a partir del nudo de los pastos o de huaca, al sur del departamento de Nariño y desde este punto se dividen en las cordilleras occidental y central. Más al norte, en el macizo colombiano de la cordillera.

Colombia cuenta con 6.342 km de fronteras terrestres. El país limita con cinco países: por el oriente, con Venezuela y Brasil; por el sur, con Ecuador y Perú, y por el noreste; con Panamá. De igual manera, cuenta con fronteras marítimas que se extienden al mar territorial y a la plataforma continental.

### 2.4.1 Macrolocalización

#### Departamento del Meta



*Figura 3. Macro-localización geográfica del Meta.* Fuente: Gobernación del Meta

El Meta tiene una extensión de 85.635 kms. Limita al norte con los departamentos de Casanare y Cundinamarca; al oriente con el departamento del Vichada; al sur con los departamentos de Guaviare y Caquetá y al occidente con los departamentos de Caquetá, Huila y Cundinamarca.

Está subdividido en 29 municipios: Acacias, Barranca de Ubia, Cabuyaro, Castilla la nueva, Cubarral, Cumaral, El Calvario, El Castillo, El Dorado, Fuente de oro, Granada, Guamal, la Macarena, la Uribe, Lejanías, Mapiripán, Mesetas, Puerto Concordia, Puerto Gaitán, Puerto Lleras, Puerto López, Puerto Rico, Restrepo, San Carlos de Guaroa, San Juanito, San Martín, San Juan de Arama, Villavicencio y Vista Hermosa.

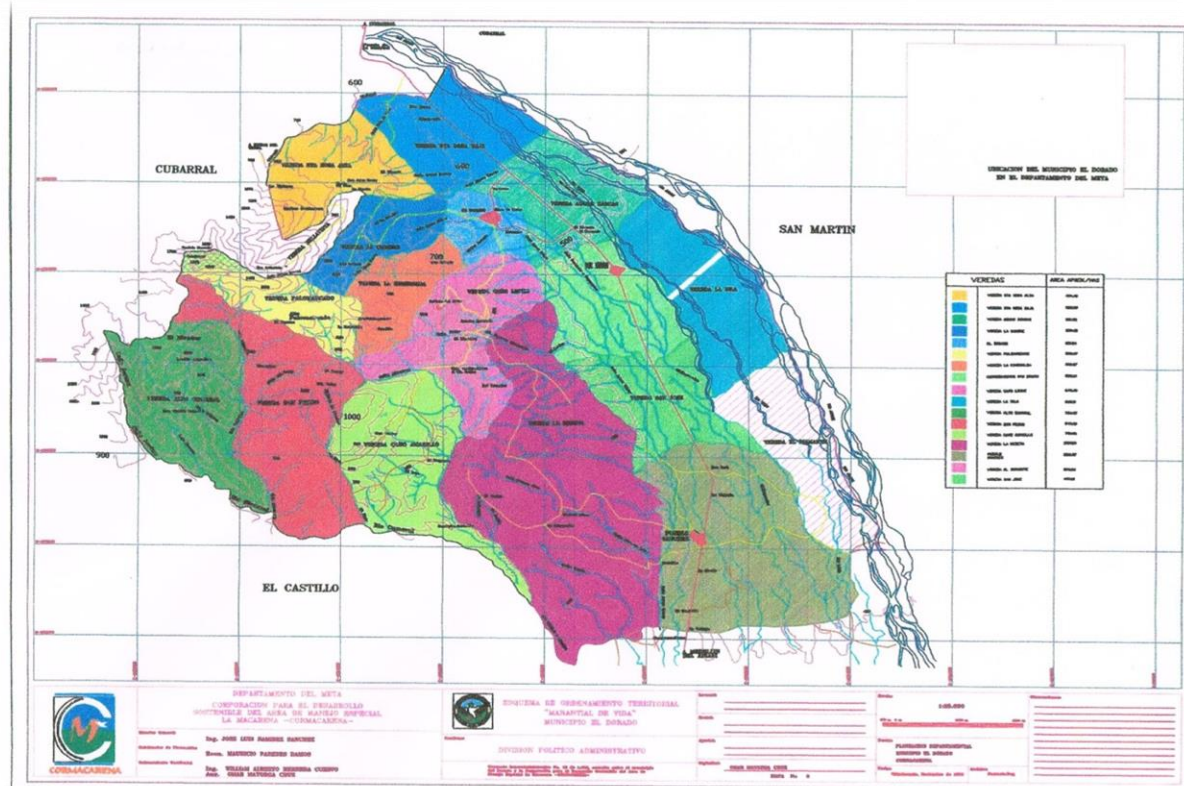
El Meta está fisiográficamente estructurado por cinco unidades: andina, sierra macaranense, piedemontaña amazonense y orinoquense. En la parte andina están el cerro nevado que origina el río Meta, las salinas de upín, las calizas de Cubarral y los orígenes de su rica hidrografía.

La Sierra de la Macarena, es una estructura fisiográfica de 125 kms. De larga por 35 kms de ancha, perteneciente a los restos del gran macizo de la macarena, que desapareció por la acción erosiva de los ríos, cuando estos corrían de oriente a occidente, y también por el hundimiento de gran parte del anillo guayanés. La riqueza inimaginable de esta reserva nacional y tesoro del mundo, se cualifica por sus diamantes, potencial hídrico, fauna y flora andina, orinoquense, amazónica y macarenense. El interés científico por este retazo de tierra metense es tal, que se ha proclamado ante todos los países del mundo sobre la obligación moral de contribuir a su conservación como real patrimonio de la humanidad, como herencia universal que nos dejó la naturaleza.

El piedemonte es zona de cambio entre la Orinoquía y los Andes, y allí se inician las terrazas, colinas y abanicos aluviales por donde los ríos y caños blancos se dirigen a la sabana rodeados de boscosa vegetación.

La unidad orinoquense de llanuras de desborde, eólicas, altillanuras y pequeñas serranías forma la topografía de lo que se conoce como llanos del Meta y antiguos llanos de san Martín. El canal del muco, conocido como el “arrastradero”, es la vía inconclusa que sale del río Meta al caño caracarate en distancia de 15 kilómetros para llegar al río muco. Este desemboca en el río Guaviare que es afluente del Orinoco. Abriendo este canal de terreno blando se comunicarían los ríos Meta y Amazonas.

## Municipio de El Dorado



*Figura 4. Micro-localización geográfica de El Dorado.* Fuente: Municipio del Dorado

El Dorado se encuentra a 45 km de la capital Villavicencio, ubicado en la cuenca alta del río Ariari, en el sector noroccidental del departamento del Meta. Forma parte del parque nacional de Sumapaz, con 1.143,7 has de este sistema geográfico.

La base económica del municipio se concentra en las actividades agrícolas, pecuarias y mineras, las cuales en el sector agrícola se destacan los cultivos de café, cacao y yuca; en un siguiente nivel se clasifican los cultivos de plátano, maíz, tomate, maracuyá. En el sector pecuario: la producción bovina es el renglón de mayor importancia, siendo la producción de leche la explotación más representativa. La producción piscícola se está convirtiendo en un sistema de producción alternativo.





*Figura 5. Vista aerea del Municipio de El Dorado. Fuente: Google Maps*

### **3. Metodología**

#### **3.1 Tipo de investigación.**

Para el desarrollo del proyecto, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, que contribuye a la información recolectada de los pequeños productores de las zonas agrícolas, correspondientes a los nueve municipios que se mencionaron anteriormente, se obtuvo estadísticas que permitieron identificar aspectos importantes como: clase de cultivos, cantidad, costos de siembra, estilo de empaque del producto, entre otros; en cuanto al producto. Con respecto al productor se clasificó según su asociación, y si su producción era de forma informal o no.

De igual forma se realizó una investigación cualitativa que permitió interpretar los resultados anteriores, conociendo sus costumbres, comportamientos y la descripción exacta de las actividades de cada unidad productiva.

#### **3.2 Instrumentos para la recolección y análisis de datos.**

Se implementó para obtener información de fuentes primarias, la observación teniendo en cuenta que los pasantes del Consultorio Empresarial se trasladaron a los diferentes municipios del departamento del Meta (como mínimo dos veces al mes en compañía del respectivo ingeniero agrónomo de cada sector) en busca de interacción directa con los productores agrícolas, en calidad de asistentes de investigación, para desarrollar las diferentes temáticas a fortalecer en las organizaciones, además de los resultados de investigación de los productos posibles a ofrecer. Adicional a esto, se contó con instrumentos primarios como las encuestas basadas en formatos que recopilan toda la información requerida para el desarrollo adecuado del proyecto.

Como fuentes secundarias se utilizarán datos históricos del DANE, proyectos anteriores similares y el proyecto de Bogotá Humana.

#### **3.3 Población Objetivo.**

En el desarrollo del proyecto se tuvo como población objetivo (1200) unidades productivas de los nueve municipios priorizados, los cuales se identifican por tener una producción a baja y mediana escala. Este tipo de unidades de producción son en su mayoría familias campesinas que hacen uso de la fuerza de trabajo de los integrantes del núcleo familiar y de tecnologías rudimentarias en la explotación agropecuaria de sus predios.

En estos nueve municipios vive un total de 75.833 habitantes rurales (DANE - 2.013). Si cada unidad productiva representa una familia, se puede hablar de un impacto cercano a 7.500 habitantes rurales.

Tabla 8: Caracterización por municipios

Municipio	Población	Rural	Urbano
Villavicencio	463.121	23.588	439.533
Acacias	65.800	10.432	55.368
Guamal	9.055	4.547	4.508
Cubarral	6.468	4.455	2.013
Fuente de oro	12.824	5.778	7.046
Granada	59.739	9.808	49.931
Lejanías	9.455	5.121	4.334
<b>El Dorado</b>	<b>10.037</b>	<b>7.034</b>	<b>3.003</b>
San Juan de Arama	8.911	5.070	3.841
Total	645.410	75.833	569.577

Fuente: DANE – 2.013

En el municipio del Dorado pertenecen las siguientes asociaciones:



Tabla 9: Asociaciones del municipio del Dorado

Municipio	Asociación	Producto	Nº de productores
El Dorado	Asofrud	Aguacate, cítricos, guayaba, plátano,	26
El Dorado	Asprocado	Cacao	12
El Dorado	Asproapiar	Piscicultura y producción de chorizos de pescado	27
El Dorado	Asproislas	Aguacate, maracuyá, guayaba, cítricos, plátano, yuca, cacao, peces, leche	40
El Dorado	Asodedmet	Café/ transformación	30
El Dorado	Doagrovida	Café	9
El Dorado	Asprolame	Cacao, cítricos, café, res, leche	46

Fuente: Consultorio Empresarial (2014)

De estas siete asociaciones que pertenecen al municipio del Dorado, solo cuatro ingresaron al proyecto de empresarización y construcción de planes de negocios, las asociaciones fueron caracterizadas y organizadas estructuralmente porque en algunas no se tenía control de los socios activos e inactivos; estas son:

Tabla 10: Asociaciones caracterizadas

Municipio	Asociación	Producto	Socios caracterizados
El Dorado	Asofrud	Aguacate, cítricos, guayaba, plátano,	40
El Dorado	Asprocado	Cacao	42
El Dorado	Asproapiar	Piscicultura y producción de chorizos de pescado	28
El Dorado	Asprolame	Cacao, cítricos, café, res, leche	43

Fuente: Consultorio Empresarial (2014)

Estas cuatro asociaciones emprendieron el proyecto de empresarización y construcción de planes de negocio, asistiendo a la convocatoria, y a las reuniones previstas en las caracterizaciones de sus respectivos socios, en donde se logró visualizar las capacidades de producción de cada unidad productiva, y sus mecanismos en la siembra, cosecha y recolección de sus productos agrícolas.

#### **4. Producto a entregar**

De acuerdo con las actividades realizadas en los últimos meses, los resultados de estas visitas y acompañamientos se pueden evidenciar en estas tres etapas:

##### **4.1 Recolección, almacenamiento y análisis de datos para la realización de las caracterizaciones.**

se realizó un fortalecimiento estructural, mediante actividades de acompañamiento, en donde se interrogaba a los socios y a su personal administrativo con el fin de conocer de forma detallada, aspectos específicos de su unidad productiva, como ubicación y hectáreas sembradas, mecanismos de siembra cosecha y pos cosecha, si manejaban las buenas prácticas agrícolas, si conocían algún sistema de costo, que tan organizados estaban administrativa, financiera y contablemente; con el fin de conocer y visualizar sus probabilidades dentro del proyecto.

Dentro del formato de caracterización (Ver anexos) se encontrará 5 módulos que se identifica claramente: los datos de la asociación, datos administrativos, datos financieros, datos de producción y datos de mercadeo y logística.

Debido a estas caracterizaciones se visualizó las cantidades que podía ofrecer cada unidad productiva de cada asociación, como su calidad y consistencia, las cuales son los requisitos básicos para entrar en la comercialización directa con los bodegueros de la plaza mayor de Bogotá.

Teniendo en cuenta que estos comerciantes además de requerir productos 100% naturales y de la mejor calidad, buscan una oferta constante y de grandes cantidades, para así obtener un contrato comercial solido, el cual el comerciante obtendrá cantidades específicas, con calidad y en tiempos propuestos en dichos contratos, y el agricultor obtendrá su remuneración en forma constante, con precios pactados en dicho contrato.

Con los datos recolectados en la caractizacion se llegó al siguiente análisis:

En el producto final del proyecto que se basa en la comercialización directa con los bodegueros de la plaza mayor de Bogotá, la asociación Asprocado no puede participar debido a que la demanda que necesita el mercado capitalino son productos finalizados, aptos para el consumo inmediato, que no necesiten transformación, y esta asociación tiene como producto de mayor producción el cacao, sin procesar, lo cual se buscará canales de comercialización con maquileras que transformen cacao en chocolate, como la nacional de chocolates o casa luker.

Uno de los requisitos indispensables para que pueda existir comercialización directa entre las partes, es que la asociación tenga capacidad de producción muy alta y constante de un producto en específico, y como la Asociación Asofrud es una asociación que produce toda clase de frutas, y su fuerte son los cítricos, como mandarina, limón, naranja, y cada una de ellas tiene sus diferentes clases, no se puede crear un plan de negocio en base a un conjunto de frutas como lo son los cítricos, ya que cada costo de producción y de venta son distintos, por tal razón no se realizaran planes de negocio, si no perfiles de negocio.

- *Fortalecimiento empresarial y capacitación a las organizaciones y unidades productivas.*

Con las caracterizaciones hechas a las asociaciones, se visualizo la realidad económica y administrativa de las asociaciones, la cual no es tan favorable, se identificó que en la parte organizacional y operativa tiene bastantes falencias, y contablemente es casi nula, también se encontró la gran iniciativa de los campesinos de aprender y conocer nuevos mecanismos de organización, entendiendo que no debían seguir subsistiendo con créditos bancarios, y auxilios del Estado, si no se organizan, piensan y actúan como una sola organización y no como unidades productivas por separado.

Con los resultado de la caracterización, se empezó a realizar los planes y perfiles de negocio, las cuales se iniciaron con unas actividades en conjunto con los socios y las familias de los socios activos, y con los estudiantes de proyección social de la Universidad de los Llanos y los respectivos profesionales de cada área, para dinamizar y explicar los objetivos del proyecto de Bogotá Humana, exponiendo las metas propuestas en el proyecto, y cuales serán los próximos objetivos que se realizará en los siguientes meses.

Como se demuestra en la siguiente tabla, se encontró que ambas asociaciones, están legalmente constituidas estas poseen RUT, y sus documentos de constitución se encuentran en orden y archivo.

Tabla 11: Datos legales de la organización

Datos legales de la organización			
Nombre	Año de constitución	Documentación de constitución	RUT
ASPROCADO	2006	Si	900069583-4
ASOFRUD	2003	Si	822006308-2

Fuente: Elaboración propia del autor.

Mediante la encuesta de caracterización para obtener información del área administrativa, se encontró que no tienen visualizado su futuro, no saben para donde quieren ir o hasta donde quieren llegar como asociación, que metas u objetivos alcanzar, aunque realizan juntas directivas y de asamblea, el factor predominante es la inasistencia de los socios, los cuales no toman la importancia de estas reuniones.

Dentro de las capacitaciones se pudo dialogar y evidenciar las problemáticas a nivel administrativo que tenía la asociación frente a sus socios, y el punto de vista que la junta directiva presentaba frente a estas problemáticas planteadas por sus socios.

Los resultados a estos diálogos, y a las capacitaciones realizadas a los principales órganos administrativos, y a los socios en general, fue de realizar objetivos a corto y mediano plazo, visualizando el futuro de la asociación y se explicó la importancia de las juntas directivas, entendiendo que es una oportunidad de mejora, en donde se pueden escuchar sus ideas, problemáticas y posibles soluciones para la asociación.

Tabla 12: Datos administrativos

Administrativa			
Nombre	Cuenta con organigrama administrativo	Cuentan con misión y visión?	Realizan juntas directivas ordinarias y extraordinarias?
ASOFRUD	Si	No	Si
ASPROCADO	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia del autor.

También se encontró que la asociación, por falta de visualización y proyección, no presta algunos servicios, que podrían tener si estuvieran organizadas; estos servicios son: empleo, créditos de producción, becas o auxilios educativos, bienestar de sus socios. Pero si implementan servicios fundamentales como: comercialización, asistencia técnica, banco de maquinaria y suministros de insumos, este último solo cuando adquieren o le adjudican ayudas municipales o gubernamentales a la asociación.

En las visitas realizadas, se entrevistó a fondo el porqué estas asociaciones no tenían esos servicios, que no solo ayuda al socio beneficiado si no contribuye a la evolución misma de la asociación.

Se concluyó que el presupuesto que tenía la asociación era mínimo y no se contaba con reservas para estos servicios, no poseen los mecanismos para captar el dinero de sus socios sin que estos afecten las finanzas de cada socio.

Dentro de las capacitaciones, se expuso un par de ideas, que podrían funcionar si se implementaba nuevas formas de comercialización en la asociación, así se es posible captar algunos dineros para realizar reservas o ahorros para los diferentes servicios o necesidades que tenga la asociación.

Tabla 13: Servicios de las asociaciones

Nombre	¿Qué servicios presta la organización a sus afiliados?							
	Empleo	Educación	Crédito	Comercialización	Asistencia técnica	Banco de maquinaria	Suministro de insumos	Bienestar
ASOFRUD	No	No	No	Si	Si	No	Si	No
ASPROCADO	No	No	No	Si	Si	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia del Autor

Los resultados que pueden brindar los informes financieros y contables, son importantes para la visualización que puede tener las asociaciones en un futuro cercano, esto permite identificar los posibles riesgos, y se podrá realizar presupuestos para las distintas actividades o necesidades que tiene la organización, así se podrá cumplir los objetivos propuestos e imponerse en el mercado.

Pero ambas asociaciones tienen un déficit en estas áreas, se encontró que en la encuesta realizada en la caracterización, a los órganos administrativos, habían unas irregularidades que no daban una base confiable para realizar algún informe financiero por que ambas asociaciones no tienen control de las facturas que reciben o que entregan en la comercialización de sus productos y de la compra de los insumos que necesitan desde el tratamiento de las tierras hasta su poscosecha, esto conlleva a que no se cuenta con el manejo o control de los costos que manejan las asociaciones y a su vez, de no tener el control del punto de equilibrio, como tampoco idealizar o poner un precio, que pueda no solo cancelar los costos de la producción si no también genere una rentabilidad para los agricultores de la asociación.

Es por esto que las asociaciones no pueden realizar informes contables y financieros ya que todos sus datos se realizan mediante estimados, la cual no se puede soportar y evidenciar la realidad económica y financiera que tiene en el momento la asociación.

Para realizar un cambio y tener confianza en sus procesos contables, se iniciaron algunos acompañamientos en donde se explicaba la importancia de la contabilidad para la asociación. Para cubrir estas necesidades se empezaron a dictar talleres, en donde se le explicaba algunos términos fundamentales en la creación de informes financieros, así las personas que se constituyen en socios, se les hacía posible preguntar e indagar sobre los temas de interés para cada unidad productiva.

Teniendo claro los temas y significados de los términos, se inició uno de los talleres más importantes y cruciales que se realizó con los estudiantes de la Universidad de los Llanos que participaron en el proyecto, en conjunto con los profesionales y los principales órganos y socios de cada asociación, este taller consistía en la realización de un estado de costos; la actividad de enseñanza se realizó previamente con el grupo de trabajo, en donde ellos mismos diseñaron la mediación (taller) con los conocimientos obtenidos en su formación contable.

A continuación se presenta el esquema del Estado de Costos de Producción y Ventas que se realizó para la actividad antes mencionada.

Tabla 14: Modelo estado de costos

<b>COMPañÍA XXXX</b>		
<b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>		
<b>del __ de ____ al __ de ____ de ____</b>		
	compras netas materias primas	Xxxxx
más:	inventario inicial materias primas	Xxxxx
menos:	inventario final materias primas	<u>Xxxxx</u>
igual:	materia prima utilizada	Xxxxx
más:	mano de obra directa	<u>Xxxxx</u>
igual:	costo primo	Xxxxx
más:	gastos indirectos de fabricación	<u>Xxxxx</u>
igual:	costo total de manufactura	Xxxxx
más:	inventario inicial producción en proceso	Xxxxx



menos:	inventario final producción en proceso	<u>Xxxxx</u>
igual:	costo total de artículos producidos	Xxxxx
más:	inventario inicial productos terminados	Xxxxx
menos:	inventario final productos terminados	<u>Xxxxx</u>
igual:	<b>costo de venta</b>	<u>Xxxxx</u>

Fuente: Consultorio Empresarial (2014)

Al terminar esta actividad de aprendizaje, Los productores comprendieron la importancia de un sistema de costo básico, que podría hacer visible las falencias de la asociación, y sería posible dar algunas explicaciones de las pocas utilidades y de las pérdidas que sufre cada socio en cada unidad productiva.

De igual manera, se percataron de los costos reales que incurren en la elaboración de sus productos agrícolas y empezaron a entender que su mano de obra y sus esfuerzos por sacar su producción de primera calidad, podría tener mejores ganancias, que de la única manera es disminuyendo sus costos e incrementando el precio de venta, el cual sea justo para los clientes finales y justo con ellos mismos.

En el resultado del estudio de mercadeo y comercialización de cada asociación se encontró lo siguiente:

Tabla 15: Mercadeo de la asociación I

Nombre	¿La comercialización de sus productos la hacen individual o como asociación?	¿Tienen algún sistema de mercadeo para la comercialización de sus productos?	La compra de insumos la hacen individual o como asociación?	¿Tienen productos con marcas propias?
ASOFRUD	Individual	No	Individual	Si
ASPROCADO	Individual	No	Individual	No

Fuente: Elaboración propia del Autor

En los aspectos de mercadeo las asociaciones, tienen unas bases que con la ayuda de los estudiantes de la Universidad y el grupo de apoyo pueden ser bases sólidas a la hora de comprar y vender bienes y servicios que necesiten las asociaciones.

Las actividades de capacitación brindadas en las brigadas de apoyo, sirvieron como escenario para dar a conocer la importancia de comercializar sus productos de forma grupal y mediante la figura de asociación, entendiendo que por este medio se podían consolidar en el mercado mucho más rápido, con precios sostenidos y competitivos, el cual podría llegar a ser comercializado dentro y fuera del municipio de el Dorado y no les brindaría la oportunidad a los intermediarios a monopolizar el mercado fijando sus precios y sus condiciones.

Aunque ambas asociaciones hacen alianzas entre socios y sus unidades productivas para ofrecer cantidades mayores, son muy pocas las veces que se asocian para sacar algún proyecto de comercialización adelante, teniendo un poco de experiencia en estos temas.

De igual manera que es importante y benéfico comercializar los bienes que producen en forma grupal mediante la asociación, la compra de insumos y materiales para la siembra y cosecha lo son. Con la mediación de algunos ejemplos se pudo explicar los beneficios en el costo de venta que este produciría si a mayor cantidad comprada menor sería el precio si se comprara por separado a menores cantidades, como lo estaba haciendo la asociación, esta diferencia ayuda a que nuestros productos sean más competitivos en las ofertas existentes en el mercado.

En el desarrollo continuo de las asociaciones es de rescatar que ASOFRUD, ha tenido la oportunidad de comercializar productos con marca propia, esto se debe a la máquina despulpadora de frutas que tienen, este es avance importante para esta asociación por que pueden darle valor agregado a estos productos y por ende obtener más utilidades.

Tabla 16: Mercadeo de la asociación II

Nombre	La organización realiza control de inventarios y almacenamiento	Cuenta con un plan de despachos y pedidos de los productos de sus asociados	Principales estrategias de comercialización de la organización (o asociados)	¿La organización ha hecho negocios en Bogotá?
ASPROCADO	Si	No	Intermediarios	Si
ASOFRUD	Si	No	Centro acopio local (plaza)	Si

Fuente: Elaboración propia del Autor

Ambas asociaciones tienen un buen sistema de almacenamiento, aunque ASPROCADO no tiene un lugar específico en donde puedan almacenar las cosechas en temporada alta, se tienen destinados lugares específicos en fincas de los socios más confiables para que sean resguardadas en estos espacios, el control de inventario aunque no estén sistematizados, el conteo físico se hace cada seis meses o anual dependiendo lo que digan en la juntas realizadas por los socios; los resultados obtenidos son positivos mediante este sistema.

Como son asociaciones en evolución, no cuentan con un sistema de despachos para sus socios, a la hora de realizar sus respectivas ventas, cada unidad productiva asume los gastos de desplazamiento de la mercancía hasta los lugares de comercialización, esta práctica es usada por ASOFRUD cuando desplazan sus cosechas al centro de acopio del municipio.

En el caso de ASPROCADO este sistema no es utilizado por la asociación, como se explicó en los párrafos anteriores, esta asociación vende sus productos a intermediarios, que llegan directamente a las fincas de cada socio.

En las experiencias de comercialización directa en la ciudad de Bogotá, ambas asociaciones han interactuado en este mercado, teniendo distintos resultados y distintas experiencias, para ASPROCADO su comercialización directa con la Casa Luker fue de

buenos resultados, aunque no se volvieron hacer negocios con esta gran empresa, se pudo codear y resaltar en el mercado capitalino, como una asociación que ofrece mercancía de buena calidad.

Para ASOFRUD no fue igual, esta asociación tubo malas experiencias en su primera incursión en el mercado de la ciudad de Bogotá, ya que la comercialización directa de naranjas de primera calidad con el almacén éxito S.A, fue devastador, debido al mal trato con la mercancía a la hora de cargarla y descargarla, no se llegó al lugar de destino con la misma calidad y condiciones con las que salieron del municipio, y esto ocasionó que el almacén cancelara una cifra demasiado menor a la pactada en el contrato, y la asociación terminara siendo afectada con pérdidas.

Estas experiencias son necesarias para la etapa final de nuestro proyecto, ya que finalmente serán los mismos socios los que irán a interactuar con los bodegueros, dueños de restaurantes e interesados en comercializar con sus productos, y esta experiencia les dará la capacidad de exigir y proponer condiciones para su beneficio.

*a. Finalización de los planes y perfiles de negocio y sus posibles mercados.*

A través de todos estos meses, en sus diferentes visitas y talleres realizados con las asociaciones y con la realización de las caracterizaciones, se pudo recolectar la información necesaria para la creación de los perfiles de negocio, en donde se evidencia el trabajo recolectado y la evolución de cada unidad productiva de cada asociación.

Estos perfiles comprenden la siguiente información:

- Descripción de la asociación
- Objetivos generales y específicos del proyecto
- Importancia del proyecto
- Población beneficiada del proyecto
- Localización geográfica
- Ficha técnica de los productos que comercializan
- Costos de producción

- Oportunidades de comercialización
- Mercado objetivo
- Posibles compradores del producto
- Rentabilidad del producto
- Identificación y prevención de riesgos

Por el trabajo realizado en estos perfiles de negocio, las asociaciones obtienen una carta de presentación en la cual se podrá identificar los aspectos principales de la asociación, así se dará una impresión de organización, organizada y seria en la cual se podrán confiar para hacer comercializaciones directas con empresas y superficies importantes en la economía nacional.

Además de esto, estos perfiles servirán para encontrar medios de financiación para nuevos proyectos de siembra o transformación de su producto, ya que pronostican la capacidad máxima de producción y el costo para llegar a esta capacidad.

Debido a la nueva clasificación que tomaron estas dos asociaciones, y al incumplimiento de algunos requisitos fundamentales en el proyecto de comercialización directa con los bodegueros de la plaza mayor de Bogotá, se estudió y analizó algunas alternativas de comercialización directa, dependiendo de su producto y calidad.

Teniendo en cuenta que el cacao es un producto fundamental para las empresas orientadas a transformar y producir derivados del chocolate y toda su línea de confitería, se idealizó un panorama para poder ingresar en la carta de opciones de proveedores de estas industrias transformadoras de cacao, estas empresas son:

- Compañía nacional de chocolates S.A.S
- Casa Luker S.A
- Colombina S.A
- Cadbury Adams Colombia S.A
- C.I. Súper de alimentos S.A
- Comestibles Italo S.A

- Fábrica de chocolates Triunfo S.A
- Industrial Cacaotera del Huila S.A
- Fábrica de chocolates Andino LTDA.
- Golosinas Trululu S.A

Como se observa el mercado que ASPROCADO debe penetrar e imponerse, es el de proveedor de la materia prima para empresas industrializadas y transformadoras de cacao en chocolate y sus derivados.

Para ASPROCADO su mercado es mucho más amplio pero más competitivo, debido a que la producción fuerte de esta asociación son los cítricos, estos productos fácilmente se pueden comercializar en la canasta familiar de cualquier ciudad o municipio del país, por esta razón las opciones que tiene la asociación para ofrecer sus productos a otros municipios aledaños es mucho más factible, entre estas opciones se encuentra:

- Supermercados de municipios aledaños
- Superficies de hipermercados
- Plazas mayores de municipios aledaños

Para ganarse un puesto en estas plazas de comercialización, se debe tener aparte de un producto de primera calidad, tener precios apetecidos para los comerciantes de estos lugares, eliminando la intermediación, e implementando la estructura de costos se podrán ofrecer precios muy competitivos, que en el cual pueda ofertar grandes cantidades a bajos precios pero con buena rentabilidad.

Además de esto la asociación tiene un plus, porque cuentan con una despulpadora, apta para darle valor agregado a sus cosechas, llevando al mercado productos con marcas propias.

## 5. Hallazgos y recomendaciones

Tabla 17: Hallazgos y recomendaciones

ASOCIACION	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
<b>ASPROCADO</b>	No cuentan con personal idóneo para el archivo de documentación importante como: documentos legales, actividades programadas a largo y corto plazo, presupuestos, registro de contactos, soportes, lo cual impide una buena administración por parte del gerente de la asociación y hace que en la junta de socios que se hace anual no se puedan observar los avances, retrocesos, posibles amenazas que tiene o que tuvo la asociación.	Asignar una persona encargada en el almacenamiento de estos documentos, y que a su vez este programando las juntas directivas, como las junta de socios, y este en constante comunicación con el gerente para que este distribuya toda la información recolectada, mediante informes financieros, dando explicaciones con soportes del estado administrativo, financiero y contable a todos sus socios, y que pueda desde allí tomar decisiones importantes para ASPROCADO.
	Se pudo evidenciar en las visitas realizadas en la asociación de ASPROCADO que uno de los funcionarios mas importantes, como el tesorero, no tiene el nivel académico, ni la experiencia necesaria para este cargo, sus funciones se limitan tan solo a reunir a los socios para participar en las ayudas económicas que brinda la gobernación, mediante los planes de desarrollo del departamento, y no están	Como no se cuenta con fondos suficientes, para contratar personal capacitado para tales cargos, se recomienda, realizar un listado de las funciones principales y secundarias para cada cargo, así el funcionario podrá organizar su tiempo y espacio para la realización de las actividades que deben de desarrollar en dicho mes, y seguir en capacitación constante mediante cursos virtuales gratuitos que

	pendiente de sus funciones principales y secundarias.	brinda el SENA.
	Su funcionamiento como asociación es nula, en el ámbito comercial, ya que la venta de sus productos lo hace cada socio, a su manera, sin dar información a la asociación, de precio, cantidad, calidad etc., lo cual es aprovechada por los intermediarios para beneficiarse a la hora de la comercialización.	<p>Cada vez que algún socio activo de la asociación, venda grandes o pequeñas cantidades de su producción deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revelar información del precio de venta</li> <li>2. Cantidades vendidas</li> <li>3. Calidad del producto vendido</li> <li>4. Información de la empresa u organización a la cual se realizó la venta.</li> </ol>
	No manejan el punto de equilibrio de sus productos por tal razón, no conocen el costo, ni el precio al cual deben de comercializar, y tampoco saben la cantidad que deben negociar para recuperar la inversión realizada.	Se sugiere utilizar el sistema de costo básico que fue estudiado en los talleres realizados en las visitas, con este podrán colocar el precio de venta, y visualizar las cantidades necesarias que tendrán que comercializar para recuperar la inversión, con el fin de presupuestar las ventas diarias semanales y mensuales.
	No manejan ningún sistema de recolección o custodia de facturas, por lo cual no tienen claro el precio de los insumos y todos sus cálculos son mediante estimados.	Cada vez que se realice la compra de insumos, maquinaria, mano de obra, deberán archivar las facturas o comprobantes de egreso, con el fin de identificar los costos reales de los materiales, insumos y mano de obra



		que se necesitan desde la siembra hasta su poscosecha, para dar con el costo final de la producción.
	No tienen ningún conocimiento de algún sistema de costo, y sus precios de venta en muchas ocasiones, es lo que el intermediario desee pagar, por tal razón los intermediarios manejan el precio que más les conviene y el productor es el que resulta con pérdidas.	Continuar alimentando el sistema de costos aprendido, así se podrá conocer el costo real de producción, y podrán colocar un precio que sea competitivo en el mercado, el cual sea rentable para la asociación.
	Falta de orden en los procesos contables, ya que no manejan ningún tipo de contabilidad, no tienen libros contables, tampoco manejo de facturas, ni de documentos de ingreso o egreso.	Se sugiere que la asociación cuente con una persona que se encargue del área de contabilidad, el cual deberá organizar todo el archivo de documentos comerciales, facturas, contratos, comprobantes, y este en la capacidad de realizar informes financieros, para la ayuda en la toma de decisiones de algunos proyectos que tengan la asociación.
	Como asociación no manejan ningún tipo de mecanismos de reservas, o auxilios, las cuales en épocas de lluvias, o desastres ambientales, son importantes para no endeudarse con créditos bancarios	Se sugiere crear mecanismos para la creación de reservas como:  Retención de x % ala hora de comercializar sus productos, utilizando como medio de representación de calidad y garantía ala asociación.

	<p>La organización no cuenta con sede propia para manejar las actividades de la asociación. Hasta el momento las han desarrollado en casa de un productor asociado. Lo cual impide crear un ambiente propicio para negociaciones, reuniones y actividades de la asociación.</p>	<p>Debido a que la asociación no tiene fondos para el arriendo de un local o una bodega, recomendamos adecuar, la casa del socio, con logos y distintivos de la asociación, como también muebles de oficina, y equipo computo, mientras se recogen fondos para el arriendo de un lugar independiente a propiedades de los socios.</p>
	<p>No cuentan con estrategias de mercadeo para ofrecer su producto a los posibles clientes; tampoco cuentan con una marca propia que los identifique y para hacerse visibles en los diferentes mercados.</p>	<p>Para conseguir clientes potencialmente grandes debemos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. organizar las unidades productivas y ofrecer grandes cantidades, a clientes potenciales.</li> <li>2. identificar y clasificar la calidad del producto</li> <li>3. desarrollar una marca que no solo distinga su producto con los demás si no que sea un sello de calidad.</li> </ol>
<b>ASOCIACION</b>	<b>HALLAZGOS</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
	<p>Cuentan con un lote ubicado en Bosques de Castilla, el cual está abandonado.</p>	<p>Se sugiere implementar un mecanismo de recaudo de recursos para construir una sede, un lugar de acopio o almacenamiento en donde puedan comercializar sus productos en forma organizada y con mejores</p>

<b>ASOFRUD</b>		condiciones higienicas.
	No cuentan con un lugar de almacenamiento para la información importante que maneja la asociación, como facturas, comprobantes de ingreso y egreso, documentos legales etc.	Se recomienda utilizar un archivador, el cual deberá estar actualizado, y en orden, y a disposición únicamente del representante legal, secretaria, contador y tesorero.
	Cuentan con planta despulpadora, pero se encuentra averiada, ya que no utilizaron ningún método de depreciación, y tampoco se llevó alas revisiones que necesitaba dicho activo.  No manejan el punto de equilibrio de sus productos por tal razón, no conocen el costo, ni el precio al cual deben de comercializar, y tampoco saben la cantidad que deben negociar para recuperar la inversión realizada.	Para el mantenimiento y uso de la despulpadora se sugiere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir recursos de los socios, para el mantenimiento de la despulpadora.</li> <li>• Ejercer un sistema de depreciación conveniente para la despulpadora</li> <li>• Redactar un manual apropiado con el uso adecuado del activo.</li> <li>• Tener control en los tiempos de revisión de la despulpadora.</li> </ul>
	Falta de orden en los procesos contables, ya que no manejan ningún tipo de contabilidad, no tienen libros contables, y sus facturas y documentos de ingreso y egreso en su mayoría están perdidos.	Se recomienda que la asociación contrate personal idóneo para el área contable de ASOFRUD, el cual pueda organizar facturas, comprobantes de ingreso y egreso, postule métodos de depreciación y recuperación de cartera, y elabore estados financieros.
	No tienen conocimiento de	Continuar alimentando el

	algún sistema de costo, y sus precios de venta en muchas ocasiones, es lo que el intermediario desee pagar, por tal razón los intermediarios manejan el precio que más les conviene y el productor es el que resulta con pérdidas.	sistema de costos aprendido, así se podrá conocer el costo real de producción, y podrán colocar un precio que sea competitivo en el mercado, el cual sea rentable para la asociación.
	ASOFRUD cuenta con marca propia en la comercialización de las pulpas de fruta, lo cual incrementa el valor adquisitivo de sus cultivos.	Se recomienda buscar rutas comerciales, que ayuden a la distribución de sus productos en los diferentes municipios del departamento del Meta.
	Los cultivos de los socios que se encuentran cerca al río Ariari en temporadas de invierno e inundaciones, No cuenta con mecanismos de desagües.	Se sugiere realizar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar canales en la tierra para desviar las corrientes de agua</li> <li>• Buscar ayuda municipal, para la creación de desagües, en fincas que residen cerca del río Ariari.</li> </ul>
	No tienen constituidos en los estatutos, reservas que puedan ayudar a socios en desastres naturales ocasionados, en la temporada de inundaciones, como en las de sequía.	Realizar reservas en los estatutos de la asociación, para que los socios puedan recibir préstamos con intereses muy bajos, en situaciones de siniestros.

	<p>No cuentan con estrategias de mercadeo que ayuden a impulsar la marca que tiene la asociación, en sus pulpas de frutas.</p>	<p>Se sugiere trabajar la parte de mercadeo, para que la marca sea reconocida fuera del municipio, para esto, deberá relizar eventos culturales y deportivos en los diferentes municipios del departamento del Meta.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **6. Conclusiones**

Mediante el trabajo que se realizó en el municipio de el Dorado y sus alrededores se concluye lo siguiente:

- Mediante la capacitación, apoyo y acompañamiento a las asociaciones del municipio de el Dorado se logró concienciar sobre la importancia de manejar temas de mercadeo, administración, contabilidad y finanzas en sus organizaciones para tener la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.
- Son asociaciones, que están dispuestas a crecer estructural y económicamente, con socios, dispuestos a capacitarse y estar preparados con las nuevas tendencias comerciales que ofrece el mercado.
- Las asociaciones del municipio de el Dorado realizan su planeación, producción y comercialización de manera empírica, disminuyendo la posibilidad de ser competitivas en el mercado.
- Se logró poner en práctica lo aprendido durante las capacitaciones, talleres y acompañamiento realizados por el equipo de Bogotá Humana y los EPS del Consultorio Empresarial de la Universidad de los Llanos, dando como resultado la construcción de perfiles y planes de negocio para las diferentes asociaciones.
- Son asociaciones que están en crecimiento constante, que necesitan capacitaciones, en todos los ámbitos, agrícola, contable, financiera, económica, mercadeo, psicológica, para que puedan evolucionar y ser fuertes creando nuevos mecanismos de comercialización, y ofreciendo nuevos productos para la canasta familiar.

## 7. Referencias

- Asociación Colombiana de Cooperativas. (1998). *Metodología para el fortalecimiento empresarial cooperativo*. Bogotá, DC: Asociación Colombiana de Cooperativas.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común. Informe Brundtland*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Pág. 3. Oxford
- (DNP), Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Indicadores Sociales Departamentales*.
- FAO. (2005). *Organización de las naciones unidas para la alimentación y la Agricultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/x2919s/x2919s05.htm>
- Forero Alvarez, J. (2003). *Políticas Agrarias para Colombia*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Forero Alvarez, J. (2006). *El sistema alimentario de Bogotá*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Bogotá, DC., Colombia: Mc Graw Hill.
- León Camargo, A. (2011). Diagnóstico socioeconómico del departamento del meta. *Eumed.net*. Recuperado de <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/alc.htm>
- Lizarralde Montoya, R. D. (2012). *INDUPALMA*. Recuperado de <http://www.indupalma.com/>
- PNUD. (2011). Colombia rural. *Razones para la esperanza*. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Bogotá: INDH PNUD, septiembre. Recuperado de [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Colombia/Colombia\\_NHDR\\_2011\\_resumen.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Colombia/Colombia_NHDR_2011_resumen.pdf)
- Solarte, G. (2004). *Cooperación Local y Ciudadanía*. Bogotá: Ediciones Librerías.
- Solarte, G. (2006). *Redes institucionales y Cooperación local: Nuevos abordajes en la lucha contra la pobreza rural*. San José .

Stutely, R. (2000). Plan de negocios: *La estrategia inteligente*. (F. De Hoyos Parra, J. Lopez Andrade, Edits., & J. M. Toraya, Trad.) Mexico, DF, México: Pearson.

Teorías de la organización. (10 de noviembre de 2009). Frederick Taylor, teoría de la administración científica. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://teoriasorganizacion2009.blogspot.com/2009/11/frederick-taylor-teoria-de-la.html>

Varela, R. (2001). *Innovacion Empresarial*. Bogota: Pearson.



## **8. ANEXOS.**

**8.1 Certificado de cumplimiento del director del proyecto.**

**8.2 Planes de negocio y perfiles de las asociaciones.**

**8.3 Artículo resumen bajo parámetros científicos.**